# الإدارة بالحب والمرح

150.21
100.14
198.00
190.31



# الإدارة بالحب والمرح




**إعداد**

**خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر**



**الناشر**

**موعة العربية للتدريب والنشر**




**2013**




فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

الإدارة بالحب والمرح. إعداد: خبراء المجموعة العربية
للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود عبدالفتاح رضوان
ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

91 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 5- 96-6298-977-978
1- الإدارة
2- إدارة الأفراد
أ- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (معد)
ب-رضوان، محمود عبد الفتاح (مشرف)

ديوي: 350 رقم الإيداع: 2013/1513

إعداد المادة العلمية: منال أحمد البارودي

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2013

تحذير:
جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدماً.




الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

## المحتويات

Arab group

Arab group




group
Arab

## مقدمة الناشر:

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

**برامجنا التدريبية:**

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

**أسلوبنا في التدريب:**

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية.
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

Arab group

**أنواع البرامج التي نقدمها: هناك نوعان من البرامج**

**برامج مركزية:**

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

**برامج تعاقدية:**

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

Arab group

**مدة برامج التدريب:**

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


group
Arab

# 1- مفهوم الإدارة بالحب

الإدارة بالحب فن يغيب عن كثير ممن يتولون مسؤولية القيادة في كثير من القطاعات العامة والخاصة رغم أهميته ودوره الفاعل في تطوير مسيرة العمل وتحسين مخرجاته، ولهذا نسعد عندماً نجد الإداري الذي يجيد هذا الفن ويستطيع أن يجمع المتعاملون معه على حب العمل وتقدير المسؤولية، فهو بذلك يستحق هذه الإدارة التي نالها، خصوصاً وأن كنت تراها نموذجاً حقيقياً لما يعرف باسم (الإدارة بالحب) وترى أيضا إنه من الواجب إبراز مثل هذه النماذج لتعميمها بهدف تحقيق طموحات العاملين وكذلك تلبية حاجات المتعاملين معهم .

تعتمد الشخصية الإدارية التي تجيد فن الإدارة بالحب على قوله صلى اللـه علية وسلم (الكلمة الطيبة صدقه ) فهو يضعها شعاراً لتعاملاته مع الآخرين ويحرص على استيعاب كل أنماط الشخصيات وأنواع العقليات التي يتعامل معها وهذا يجعل الآخرين يثقون به ويندفعون إليه وإلى العشم به !

ومن هذا المنطلق سيحظى الإداري بشعبية كبيرة سواء في علاقاته الاجتماعية أو الشخصية، وحصيلة إدارته الحكيمة وتعاملاته الخيرة أنها جعلت موظفيه يبادلونه الحب لشخصه وللعمل الذي يكلفون به بعد أن يضع كامل ثقته بهم وبقدراتهم في إنجاز الأعمال بعيداً عن الروتين والمركزية وتعطيل مصالح

الناس، وبهذا يجعل الكل يسعى لكي يكون عند حسن ظنه ويجتهدون في العمل تقديراً ومحبة له.

وترجع تسمية "الإدارة بالحب" إلى: ربط مفهوم الإدارة بمفهوم الحب وبيان كيف أن الحب (أصل غير منصوص عليه من أصول الإدارة).

**فالإدارة تعني:-:**

- تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين .
- تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة واقل كلفة وأسرع وقت.

**وهنا يتبادر لأذهاننا سؤال مهم:**

هل للحب دور في جعل الآخرين ينجزون أعمالهم بأعلى كفاءة واقل كلفة وأسرع وقت ؟

**بمعنى آخر:**

هل نستطيع أن نجعل الآخرين يقومون بتنفيذ التكاليف التي عليهم بكل تفاني وإخلاص، من خلال عنصر المحبة ؟

Arab group

دعونا نبحر معا في هذا المعنى وننظر هل فعلا هذه قاعدة مطردة ؟ وهل هذا يصلح أن يكون منهجا في إدارة الآخرين لتنفيذ الأعمال؟ أم أن كل ذلك ترف فكري وإثارة للجدل ليس إلا ؟

في البداية يجب أن نعرف أن الحب ، والمحبة معنى نفسي روحي مغروس في أعماق النفس البشرية مخلوق معها، وجزء من تركيبتها الوجدانية العاطفية، لا يستغني الإنسان عنه، ولابد من ممارسته تماما كما يمارس عملية التنفس والأكل والشرب، فلابد للإنسان أن يحب ولابد أن يكره طالما هو إنسان وليس آلة.

ومن الطبيعي أن كل إنسان يمارس هذا الشعور بطريقته الخاصة وبمفهومه الخاص، وقد يصيب في ذلك وقد يخطئ لكنه في النهاية يعتقد انه يحب ويكره، ولا يستطيع ممارسة الحياة الطبيعية بغير ذاك.

ولا أظن أن بشرا سويا يستطيع أن يعيش من غير أن يحب ويحب (بكسر الحاء في الأولى وفتحها في الثانية ).

كيف ستكون حياته من غير حب من حوله..غير..الشعور بالقهر والقسوة والظلم والغضب والمشقة، وكلها معاني قد يصاحبها الهوس والجنون والكدر، بينما الإنسان السوي، فبنور الحب تشرق الحياة في عينية، وتضيء الآمال سواد لياليه فهو يتقلب بين نعيمين؛ نعيم الحب للآخرين، من الأهل والأحباب والأصحاب والأولاد وشريكة الحياة والأقارب والأرحام وسائر الناس، ونعيم تبادل الحب وجني ثمرات من كل هؤلاء، الذين أغدق عليهم من فيض محبته

ومشاعره الحانية الممتلئة بالرحمة والمودة والحنان ، فهو يكون..سعيدا في نفسه، سعيدا مع غيره، فيصبح آمن في سربه، معافى في نفسه، ومستريح البال بين أهله وأصدقائه في العمل وسائر أبناء مجتمعه، فيأمن مكرهم ويغلق أبوابا مؤكدة وشديدة من مكرهم وشرورهم.

**علاقة مصطلح الإدارة بالحب:-**

طالما عرفنا الإدارة بأنها: تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين، أو تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة واقل تكلفة وأسرع وقت، فلننظر في بعض التطبيقات العملية التي تجلي الأمر وتوضح المقصود.

**أولا : الحب وإدارة شئون الأسر والبيوت:-**

هل يستطيع الرجل في بيته أن يدير أسرته بغير الحب؟ إذا قرر رب الأسرة أن يمارس منهج الحب في إدارة شئون البيت، فستحل مشاعر الرحمة والكرم والتربية الحميدة الفاضلة الناشئة عن قلب رحيم يملؤه الحب والوفاء وحب الخير والسعادة لأفراد أسرته الغالية، حينها ستتزاحم مشاعر الرضا في نفوس أفراد الأسرة، فتراهم يسارعون ويتسابقون في (مبادلة الحب بالحب) ردا للجميل، انطلاقا من القاعدة القرآنية، والحقيقة الشرعية: (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان)، وحينها يأمرهم فيستجيبون وينهاهم فيطيعون، بكل إخلاص ومحبة وتفان، لقد قضت المحبة على كثير من أسباب الشقاق والنزاع والانحراف بين أفراد العائلة وساد عنصر التوجيه والترغيب بدلا عن القسوة والترهيب في امتثال الأوامر واجتناب النواهي.

**ثانيا: الحب وإدارة المنظمات والمؤسسات والشركات:-:**

هناك عنصر مهم قد لا يعترف به المدراء والمشرفون وسائر المتعاملين مع العنصر البشري برغم أنه ضروري في المجال العملي بل الحياة بأكملها وهو عنصر الحب، فبالحب والكلمة الطيبة تحصل من موظفيك على أعلى النتائج وبأقصى سرعة ممكنة لأنه سر من أسرار نجاح المدير والقائد في إدارة أفراده، وهو أحيانا لا يحتاج إلى أموال طائلة من اجل تحقيقه، فقد يتحقق بمجرد كلمات حانية أو لفتة مودة من المشرف إلى المرؤوسين.

ذلك العنصر العجيب هو الذي يسمى في علم الإدارة (بالرضا الوظيفي) انه الرضا عن المدير والإدارة والمشرفين والمؤسسة، هذا الرضا هو الذي يجب أن يسعى المدراء لتغذيته باستمرار والحذر من التلاعب به، لأنه سيسبب العنصر السلبي المقابل وهو (الإحباط).

إن الإحباط عكس الحماس، وهو نتيجة من نتائج عدم الرضا، وإذا تمكن الإحباط من النفوس فلن تتحمس للقيام بأداء الأعمال بكفاءة أعلى وتكلفة اقل ووقت أسرع.

وقد تنجز الأعمال ولكن لا نضمن الكفاءة العالية والتكلفة القليلة والوقت الأقل. إن المدير الموفق هو الذي يفقه هذه المسألة من خصوصيات السلوك الإنساني، فيتعامل بمسئولية عالية مع ذلك الرضا فينميه ويرعاه ، فإذا به يجد فريقا متآلفا، وأعمالا منجزة، وحينها يستطيع أن يراهن على الجودة العالية والإنتاجية المرتفعة والتكلفة المنخفضة والوقت الأسرع .

**معادلة هامة:-**

رضا مع المزيد من الرضا سيؤدي إلى الحماس ثم الولاء الوظيفي (ويعني شدة الحب) وذلك يؤدي إلى التعاون والذي يؤدي بدوره إلى التضحية والتفاني من اجل المؤسسة فإذا بلغ العامل هذه المرحلة حينها يصير العمل بالنسبة له متعة وراحة وتسلية، وأولوية لا يفضل عليها شيء، ويقدمها على كل شيء، فيؤدي عمله كمهمة ورسالة، وليس مجرد وظيفة، وحينها ينسى وقته ويضحي بجزء من ماله ووقته من اجل المؤسسة التي رضي عنها وتولاها.

فليس الحب المزيف ولا الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء، ولا الإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات الصارمة، هي التي تصنع ذلك الرضا، إن الرضا إحساس، يصنعه الشعور العميق بالمحبة والحرص على مصلحة العامل الذي يفني عمره وشبابه في هذه المؤسسة، إن الرضا ثمرة من ثمرات تقدير الذات للعامل وإشعاره بأهميته وإنسانيته وكذلك إشعاره بالعدل التام البعيد عن الميل إلى المجاملة والمحسوبية، كل هذه المعاني تولد صورا عديدة من صور محبة العاملين والحرص على إسعادهم، فإذا تيقنوا من ذلك، حينئذ ينجح المدير وتنجح المؤسسة في إدارة أفرادها لتحقيق أهداف المؤسسة.

**<u>ثالثاً:</u> الحب أعظم منهج مارسه النبي (صلى الله عليه وسلم) مع أصحابه وأتباعه:-:**

كل المؤمنين يعرفون أن الله وصف نبيه في كتابه الكريم بصفتين من صفاته، وهما صفتي الرأفة والرحمة، قال تعالى: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ) (التوبة: 128)

وأدبه ربه بآداب مهمة هي الوسيلة المثلى في قيادة البشر، وهي قوله تعالى : (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللـه لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفضوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ..) (آل عمران: 159) وكل مؤمن يعلم شدة محبة النبي صلى اللـه عليه وسلم لأصحابه، وشدة حرصه على هدايتهم طمعا منه في أن يرضى اللـه عنهم فيدخلهم الجنة، الأعجب انه صلى اللـه عليه وسلم حريص ومحب حتى للمشركين وحتى على أهل الكتاب، كما ثبت في سيرته العطرة من علاقته وحرصه على هداية عمه أبي طالب، وشدة فرحه حينما اسلم ذلك الشاب اليهودي قبل موته، فخرج من عنده فرحا مسرورا وهو يقول: (الحمد لـلـه الذي أنقذه بي من النار).

هذا هو شأن الحب، وهذا شانه العظيم في كيف يجعل الناس ينفذون كل ما تريدون بمحبة وطواعية بل بشغف ورضا، نحن لا نمانع من استخدام الأنظمة واللوائح، لا خلاف في ذلك بل إنها من ضرورات العمل المؤسسي ولا نمانع من استخدام الآلات والتقنيات الحديثة، بل هي بدهية من بديهيات المؤسسة العصرية.

إن كل هذه تساهم في إنجاز الأعمال بوتيرة عالية لكنها لا تمنح الحب والوفاء واحترام المشاعر والنفوس، إن الذي يمنح كل ذلك هو انتم..أنت أيها الإنسان بما حباك اللـه من قدرة لا توجد لدى الأجهزة والمعدات والأنظمة والقوانين إنها بيدك أنت وستكون رهن إشارتك (لكنها فقط ستنفعك متى ما قررت أن تتعامل مع الناس بحب ورحمة وأن يكون الحب ملموساً في طريقة إدارتك للناس حينها سيتحقق لك من انقياد الناس لك فوق ما كنت تريد).


group
Arab

# 2- المرح في بيئة العمل...أكثر الأمور جدية

المرح والضحك وروح الدعابة سلوكيات وتصرفات تساوي في قوتها اللوائح الإدارية والقوانين المؤسسية التي تستهدف في مجملها حث الموظفين على العمل والإنجاز، إذ يسهم ارتفاع الروح المعنوية في دفع عجلة الإنتاجية قدماً، بالإضافة إلى تحسين الحالة البدنية والمزاجية للموظفين والمديرين وإطالة أعمارهم الزمنية والمهنية على حد سواء، وعلى سبيل المثال ففي مؤسسة " ليجو" الأمريكية يسمح للموظفين بالتجول في ردهات المؤسسة بالـ"سكوتر"! وفي مؤسسة "برينسيبال فاينانشيال جروب" أقيمت ملاعب جولف صغيرة مغطاة داخل المكاتب كي يرفه الموظفون عن أنفسهم! وفي " جوجل " تقام رحلات تزلج على الجليد للموظفين بشكل سنوي! وفي"مايكروسوفت" يقام حفل موسيقي غنائي كل يوم في تمام الثالثة بعد الظهر، يشارك فيه كافة الموظفين الذين أصيبوا بالإرهاق بعد ساعات العمل الشاق، ثم يستأنفون أعمالهم! وفي "بن آند جيريز" يعطى كل موظف عبوتي " آيس كريم " مجاناً لأسرته أسبوعياً!

**كيف ننشر المرح في بيئة العمل ؟**

**إن نشر المرح داخل بيئة العمل يمكن أن يتحقق بأمور بسيطة منها:-**

- ❖ عمل إفطار جماعي احتفالاً بتحقيق أحد الأهداف .
- ❖ تغيير مواعيد العمل في حالة حدوث تقلبات جوية .

- ❖ منح بعض الموظفين مرونة في مواعيد الحضور والانصراف، مع إمكانية العمل من المنزل .
- ❖ عقد الاجتماعات في الحدائق والمتنزهات .
- ❖ مكافأة " الموظف المجتهد " .
- ❖ إقامة نادي للكتب في المؤسسة، وعقد ندوة أسبوعية لمناقشة كتاب معين .
- ❖ تخصيص غرفة لفترات الراحة حتى يشعر الموظفون بالحرية .
- ❖ تكوين " ألبوم " أو سجل يحتوي على صور فريق العمل أثناء أدائهم للأعمال خصوصا المهام التي تسببت في نجاحهم .
- ❖ إدخال عنصر المرح على البرامج التدريبية مع إقامة مسابقات داخل البرنامج أو حفلات ترفيهية قصيرة .

Arab group

وكما هو شأن العديد من النظريات والأساليب الإدارية التي ظهرت خلال القرن الميلادي الحالي، والتي تعد انعكاسا لمثل وقيم إسلامية عليا؛ فإن الإدارة بالمرح أخذت كثيرا من التوجيه النبوي الذي حث على تبسم المؤمن في وجه أخيه لأنها صدقة، وهو ما يؤكد أهمية إشاعة المرح والسعادة بين العاملين، وتأثيرها بمستوى العلاقات الإيجابية بينهم.

وكما يشير الكتاب؛ فإن المرح في العمل ليس هدفا بحد ذاته، بل مدخل يفضي إلى الهدف الأكثر عمقـا، وهـو كسر حاجز العزلة بين بيئة العمل المصـطنعة وحياتنـا الطبيعيـة، مـما يعنـي أن المـرح في هـذه البيئـة ضرورة لا رفاهية، لأنه يؤصل في المرء الشعور بالرضا عن الدور الذي يقوم به في محيط عملـه، وهـو مـا يحـتم عـلى قـادة المنظمات صبغ ممارساتهم الإدارية بقليل من المرح للحصول على فرق عمل متناغمة ومرتفعـة الأداء، لا تحتـاج إلى تطبيق مـا يسـمى بـإدارة الضـغوط، لأن معنويـات أفرادهـا مرتفعـة، وليسـت بحاجـة إلى بـرامج تدريبيـة، ومحفزات خطابية لدفعها للعمل والإنجاز في مختلف الظروف. وهـذه الفـرق الباسـمة يسـودها ولاء مـن نـوع مختلف،إنه ولاء طويل المدى في منظمة لا تعاني من تسرب بعض الموظفين، وتوتر بعضهم الآخر.

**ونطرح هنا تساؤلا مهما:** هل نشر المرح وإشاعة البهجة تتعارض مع الجدية والتركيز؟

وللإجابة على السؤال.فإن هذا المفهوم خاطئ ويجب على القادة الابتعاد عنه؛ فالمدير التقليدي أحيانا عنـدما يرى موظفا في حالة استرخاء يتهمه بالإهمال! وإذا ضبط أحدهم بالمزاح الهادف يتهمه بتبديد وقت العمل! لكن هذا لا يعني أن يتحول المرح والضحك الهادف إلى سخف ودعابات سـطحية، فتتحـول مـع الوقـت إلى اسـتهتار وعدم التزام.

إن ما نعنيه بإدارة المرح هنا، بناء بيئة عمل محفزة بعيدة عن الروتين والعنف وحرق الأعصاب، وقريبة من التفاعل والتناغم، ومفعمة بالروح الإنسانية المرحة التي فطرنا اللـه عليها، وكذلك تصحيح المفهوم الخاطئ لدى الكثير من المدراء وغير المتخصصين وكل من يعتقد أن الإدارة تعني:

1- **الشدة !!** في حين يقول نبينا عليه الصلاة والسلام: ما كان الرفق في شيء إلا زانه.

2- **الغِلظة !!** في حين يقول اللـه تعالى: "ولو كنت فظاً غليظ القلب لأنفضوا من حولك .

3- **العبوس!!** مع العلم أن إمام الدنيا وخليل الرحمن محمد عليه الصلاة والسلام يقول: "تبسمك في وجه أخيك صدقة".

4- **الكِبر والاستعلاء؟!!** أين هذا من قوله تعالى: "ولا تمشِ في الأرض مرحاً" وأين من قول النبي صلى اللـه عليه وسلم: من تواضع للـه رفعه.

ومن العجب أن كثيرا من المدراء لم نراه يوماً مبتسماً!! أو نادراً ما نراه يبتسم!! فلماذا؟!! فهل تكلفه الابتسامة شيئا؟!!!

إن الابتسامة مجانية وهي أسرع شيء يدخل السرور على نفس الآخرين فضلاً عن أنها من أكثر اللغات انتشارا بل هي اللغة التي يتقنها الجميع فلماذا لا تبتسم أيها المدير وتمرح مع موظفيك لتشعر بالسعادة!!!

وإن لم تكن تشعر بالسعادة فلنتحدث سوياً عن معناها وقيمتها وفوائدها في حياة الإنسان لنحاول إعادة الأمور إلى نصابها"

**السعادة...من هم السعداء؟**

* السعيد منْ وُعِظ بغيره .. والشقي من اتعظ به غيره .

* قوام السعادة في الفضيلة.

* السعادة في أن تحب ما تعمل، لا أن تعمل ما تحب .

* السعيد من اعتبر بأمسه واستظهر لنفسه، والشقي من جمع لغيره وبخل على نفسه بخيره .

* السعيد هو المستفيد من ماضيه ، المتحمس لحاضره ، المتفائل بمستقبله .

* سعادة الإنسان في حفظ اللسان .

* لا سبيل إلى السعادة في الحياة إلا إذا عاش الإنسان فيها حرّاً طليقاً من قيود الشهود وأسر الغرائز والهوى .

* شدة حبّك للطاعة ، وإقبال قلبك على مولاك، وحضورك في العبادة دليل على سبق السعادة .

* السعادة لا تشترى بالمال ولكنها تباع به .

* السعادة في الإقبال على الـلـه تعالى، والإنابة إليه، والرضا به وعنه، وامتلاء القلب بمحبته، والفرح والسرور بمعرفته.

Arab group

* أكثر الناس يظنون السعادة فيما يتم به شقاؤهم .

* بين الشقاء والسعادة تذكر عواقب الأمور .

**عنوان السعادة:-**

*** ذكر الإمام ابن القيم أن عنوان سعادة العبد تتضح في ثلاثة أمور هي :**

1- إذا أنعم عليه شكر .

2- إذا ابتلي صبر .

3- إذا أذنب استغفر .

وقال : (( إن هذه الأمور الثلاثة هي عنوان سعادة العبد وعلامة فلاحه في دنياه وأخراه، فلا ينفك عبدا عنها أبداً )) .

Arab group

**فوائد السعادة في حياة الإنسان:-**

1. السعادة تمنح الإنسان راحة نفسية وقبولاً ذاتياً ..
2. السعادة تدخل على الأسرة السرور والروح والهدوء .
3. السعادة تربي الأولاد على طبيعة الحياة الإيجابية .
4. السعادة تساعد الإنسان على الاهتمام بالأهداف السامية بدلاً من الانشغال بالنفس والمظهر .

5. السعادة تمنح الجسد انسجامية رائعة ، مما يجعل أجهزة الجسد المتنوعة تعمل بكفاءة .

6. السعادة تعطي الشخص الفرصة لأن يكون مبدعاً ومخترعاً .

7. السعادة تضفي على المجتمع فرحة فينسجم وينتج .

حكمة:

**ازرع البسمة في وجهك ، تحصد السعادة في قلوب الناس**

**راندل**



## 3- كيف تتعامل مع مرؤوسيك وتكسب حبهم؟

---

يرتبط جزء مهم من عمل الإداري أو القائد بالتعامل مع الناس من حوله، التعامل مع الأنداد ومع الرؤساء ومع الأتباع وغيرهم. لكن الكثيرين لا يولون هذا الأمر الاهتمام الذي يستحقه. إن القيادة هي فن إدارة الناس وتوجيههم نحو الهدف، وإدارة الناس مرتبطة بالتعامل معهم بأسلوب يقنعهم بالتعاون معك والسير خلفك نحو هدف واحد، ويقول بيلفر شتاين في هذا المجال "يظن كثير من رجال الإدارة أن العلاقات الإنسانية فصل في كتاب تنظيم العمل، وهم مخطئون في هذا، فالعلاقات الإنسانية هي كل الكتاب".

يتطلب التعامل مع الناس مهارات مختلفة ومتعددة لا يستطيع المرء بدونها أن يطور نفسه أو يجمع الناس من حوله، وقد وجدت الأبحاث العلمية الحديثة أن نجاح الإنسان في القيادة مرهون بقدرته على إتقان مهارات التعامل، وأن 85% من النجاح في القيادة يعزى إلى مهارات التعامل، وإن لم يكن من الضروري استعمالها جميعاً، فهي تستخدم حسب الموقف والشخص المقابل.

**إن مهارات التعامل مع الناس أربعة هي الفهم والاتصال، والتأثير، والتحفيز، وبناء العلاقات، وسوف نتحدث فيما يلي عن كل مهارة من هذه المهارات.**

**1- مهارة الفهم والاتصال:-**

لتحقيق الفهم والاتصال علينا أولاً أن نستمع لما يقوله الناس. ونقصد هنا الاستماع والإصغاء الحقيقي الذي يصاحبه التفكير والتدبير فيما يقوله المتحدث. فعدم الاستماع قد يكلف الإنسان كثيراً بل وقد يودي بحياته، فأحد أسباب تحطم المكوك الفضائي تشالنجر كان عدم القدرة على الاستماع. وقد ورد في الأثر نصيحة عبد اللـه لأبيه طاهر بن الحسين "أكثر من الإذن للناس عليك، وأبرز لهم وجهك، وسكن لهم حواسك".

وعليك ثانياً أن تحس بمشاعر الناس وما يعتمل في قلوبهم. إن القائد في حاجة دائمة إلى تحديد المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين الناس، وذلك بتحديد المشكلات التي يعاني منها الشخص والعمل على حلها، ونجد خير مثال على ذلك في الموقف التالي: كان صحابي يحضر حلقة الرسول عليه الصلاة والسلام مع ابن له، وكان الرجل يحبه حباً شديداً، فمات الولد وامتنع الرجل عن الحضور حزناً على ابنه، ففقده النبي صلى اللـه عليه وسلم فسأل عنه وعزاه ثم قال له: يا فلان أيما كان أحب إليك؟ أن تمتع به عمرك، أو لا تأتي غداً إلى باب من أبواب الجنة إلا وجدته قد سبقك إليه يفتحه لك؟ قال: يا نبي اللـه بل يسبقني إلى باب الجنة فيفتحها لي لهو أحب إلي. فقال الرسول صلى اللـه عليه وسلم: فذاك لك. رواه النسائي.

كما أن على القائد ثالثاً أن يفهم النفسية الإنسانية. فالقائد الفعال هو الذي يملك القدرة على توقع ما يدور في النفوس، ومن ثم التعامل مع كل شخص حسب ما يناسبه، فهذا النبي عليه الصلاة والسلام يسمع بكاء الطفل فيقصر في الصلاة احتراماً لمشاعر الأم وباقي المصلين.

**2- مهارة التأثير في البشر:-**

إذا سلمنا بأن القيادة هي فن إدارة الناس وتوجيههم نحو الهدف، يصبح من المهم التأثير في الناس لتحريكهم نحو الهدف المراد تحقيقه، وتعتبر العاطفة هي صمام أمان العلاقات مع الآخرين، ويستلزم تحريكها معرفة القائد بالطبيعة الإنسانية وفهم الحاجات والاحتياجات، ومن المهم تحريك العاطفة وقت الأزمات بالذات.

إن الاهتمام بالكائن البشري من أكثر الأمور تأثيراً في القلوب، ونحن نريد مجتمعاً يحمل كل المعاني الإنسانية، مجتمعاً يحترم إنسانية الإنسان. وهذا النبي عليه الصلاة والسلام يهتم حتى بالطفل في أحشاء أمه عندما جاءت الغامدية إليه تطلب إقامة الحد عليها، فأعرض عنها صلى الله عليه وسلم وقال لها: اذهبي حتى تلدي. فجاءت بالطفل عندما ولدت فقال لها صلى الله عليه وسلم: اذهبي حتى تفطميه، فجاءت به وفي يده كسرة خبز، أخرجه مسلم. وهذا عمر بن عبد العزيز يبين للناس أهمية وضرورة الاهتمام بالفقراء والعمال وعامة الناس عندما طلب منه أن يدفع بعض المال لكسوة الكعبة الشريفة فقال: إني أرى أن أجعل هذا المال في أكباد جائعة فإنها أولى من الكعبة. إلى هذا الحد كرم الإسلام الإنسان.

Arab group

**وهناك معاني يغفل الكثيرون عنها وعن فهمها الصحيح وهي أمور في غاية الأهمية منها:**

**الإقناع:** هو أن تحث الآخرين على فهم وجهة نظرك وتقبلها. ومن ثمة تأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات، وقد تنقل إليهم حقائق أو وقائع، وقد تبين لهم نتائج وتأكيدات حقيقية عن طريق إعطائهم أدلة مادية وحجج وبراهين دون أن تتعامل معهم باستعلاء.

**الوفاء:** كلمة الوفاء التي نسيتها الكثير من المؤسسات اليوم سواء منها المهنية أو الخيرية، فإنك تجد العاملين في مؤسسة ما وقد أفنوا زهرة شبابهم في رفع شأن مؤسستهم ونجاحها، تجد المؤسسة تمارس عليهم الضغوط المتوالية لتقديم استقالتهم في نهاية المطاف، وإذا كرمتهم المؤسسة بعد الاستقالة فلا تتجاوز شهادة تكريم رخيصة!! وقد أكرم النبي عليه الصلاة والسلام عجوزاً وقال: إنها كانت تغشانا في أيام خديجة، وإن حسن العهد من الإيمان. رواه الحاكم. ونحن على قناعة تامة بأن المشاكل الإدارية التي نعاني منها اليوم بحاجة إلى بعض الوفاء والمعاني الإنسانية، ومعاني الوفاء لا تحتاج إلى تمثيل، فهي خلق أصيل يدل على نفس عالية وسمو في الأخلاق تظهر وقت الشدائد. وقال الشافعي: الحر من راعى وداد لحظة، أو انتمى لمن أفاده لفظه.

**سحر الألفة:** كثيراً ما تمر على الإنسان أزمات نفسية، فيحتاج لمن يفضي له آلامه وأناته، فيشعر من ذلك بالارتياح المزوج بسحر الألفة، وهذا الخليفة المأمون ينشده نديمه مخارق قول أبي العتاهية: وإني لمحتاج إلى ظل صاحب يروق ويصفو إن كدرت عليه فقال مخارق: فقال لي أعد، فأعدت سبع مرات. فقال لي: يا مخارق خذ مني الخلافة وأعطني هذا الصاحب.

**3- مهارة تحفيز الناس:-**

بث الطاقة الإيجابية والتفاؤل في لحظات الضعف، فالقائد مطالب بأن يدفع الناس نحو الأمل والتفاؤل حتى في أشد اللحظات صعوبة، كأوقات الهزيمة والألم وفي المحن والشدائد، ولا يمكن أن يتم ذلك دون وضوح الرؤية لدى القائد والأتباع، فهذا موسى عليه السلام يرى البحر أمامه والعدو خلفه، لكنه انطلاقاً من رؤيته الواضحة بنصرة الـلـه للمؤمنين والرسل بث روح الأمل في قومه بقوله: (كلا إن معي ربي سيهدين) سورة الشعراء، والنبي عليه الصلاة والسلام في غزوة الخندق يرى المسلمين محاصرين وجائعين وضعفاء واليهود من خلفهم يتآمرون عليهم، لكنه لا ينسى إيقاد روح الأمل والتفاؤل ورفع المعنويات لدى أصحابه برؤية مستقبلية عن انتصار الإسلام والمسلمين، وهناك بعض الأمور المعينة على نجاح عملية التحفيز منها ما يلي:-

**1- إشعار الأتباع بالأمن:-**

إن شعور الإنسان بأنه يعمل مع قائد يحبه ويعلمه ويرشده يجعل الأفراد يرتاحون في التعامل مع هذا القائد ويشعرون بالطمأنينة في وجوده، وهذا رجل يأتي إلى الرسول عليه الصلاة والسلام ترتعد فرائصه من مهابته عليه الصلاة والسلام، فرد عليه مطمئناً: "هون عليك فإني لست بملك، إنما أنا ابن امرأة من قريش تأكل القديد". أخرجه ابن ماجه. مثل هذه الكلمات تشعر الناس بالانجذاب والاطمئنان، ولقد كان جنود نابليون يثقون بأنه لا يقودهم إلا إلى الانتصارات فيقولون: إن بإمكانه أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم.

**2- إعطاء المرؤوسين بعض الصلاحيات:-**

يحب الموظفون ويقدرون من يعطيهم حرية في أداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، فعندما تحدد لموظفيك ما تريد منهم تحقيقه وتوفر لهم التدريب اللازم ثم تمنحهم الحرية والصلاحيات للقيام بهذا العمل فإنك تزيد من قدرتهم على أداء أعمالهم على النحو المطلوب. كما أنهم بهذه الطريقة سيبدعون في أعمالهم وينفذونها بطاقة وحماس وبروح مبادرة عالية، وهذا ما حدث مع معاذ بن جبل عندما أرسله صلى الله عليه وسلم إلى اليمن.

**3- التشجيع:-**

إن تشجيع الموظفين والأتباع على العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف يتحقق بطرق عدة، مادية ومعنوية، ومن ذلك المدح والترقية والمكافآت والتكريم

وإشهار إنجاز الموظف بين الآخرين، وغير ذلك الكثير مما لا يتسع المجال هنا لذكره.

**4- بناء العلاقات الإنسانية الطيبة :**

**السيطرة على النفس والسلوك:-**

لا شك أن الهدوء والسيطرة على النفس لهما فوائد كثيرة على من يلتزم بهما، كما أنهما من صفات القائد الناجح، يحقق الهدوء والسيطرة على السلوك جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأزمات والأخطار، وقد كان الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام يغضب فيبدو ذلك على وجهه، لكنه لا يظهر غضبه على فعله، وكلنا يعلم فضل كظم الغيظ والحلم عن الغضب، كما أن السيطرة على الانفعالات والحفاظ على الهدوء يمكن الإنسان من التفكير بشكل سليم واتخاذ القرار المناسب بعيداً عن ردود الفعل والعواطف الثائرة.

**بنك العواطف:-**

الحساب المصرفي في بنك العواطف يضمن لك علاقة طويلة المدى، فكر في علاقاتك بهذا الأسلوب، فكل كلمة قاسية هي سحب من الرصيد، وكل خطأ ترتكبه تجاه شخص لك معه علاقة هو سحب من الرصيد، كما أن الكلمة الطيبة هي إضافة للرصيد، وكلما زاد رصيدك كلما أمكنك الاعتماد على الشخص أكثر. إن هناك معانٍ ترفع من الرصيد ومعان تسحب منه، فانتبه لما يصدر منك من أفعال وأقوال واحرص على الا تؤذي مشاعر من حولك.

## 4- أنماط المرؤوسين في العمل

## وطريقة التعامل مع كل نمط

<table>
<tr><th colspan="2">نمط المرؤوس المفكر</th></tr>
<tr><th>صفاته</th><th>طريقة التعامل معه</th></tr>
<tr><td>❖ مرؤوس يلزم الصمت والتحفظ .<br>❖ ينصت تماماً عند كلامك.<br>❖ يقوم بتحليلك.<br>❖ يمكن العمل معه بنجاح.</td><td>❖ حاول أن تحصل على ثقته .. وهذا يتأتى من ثقتك في نفسك وفي معرفتك بدقائق العمل فيلزم أن تكون على معرفة تامة بكل أعمالك.</td></tr>
<tr><th colspan="2">نمط المرؤوس الإيجابي</th></tr>
<tr><th>صفاته</th><th>طريقة التعامل معه</th></tr>
<tr><td>❖ يتفق معك أثناء عرضك وتقديمك.<br>❖ يبتسم ويحرك رأسه موافقا.<br>❖ يبدو عليه الاهتمام بما تقوله حتى تنتهي من كلامك.</td><td>❖ كن مباشراً.<br>❖ تحدث عن مزايا ما تعرضه عليه<br>❖ لكي تستثير حماسته<br>❖ اجعله يتأثر بعرضك وينشغل معه.</td></tr>
</table>

Arab group

| نمط المرؤوس السلبي | |
|---|---|
| صفاته | طريقة التعامل معه |
| ❖ لا يتفق مع كل ما تقوله.<br>❖ هو شكاك بطبعه .. فتجده يشك في معلوماتك.<br>❖ يعقد مقارنه بينك وبين المشرفين الآخرين.<br>❖ يجادلك لأي سبب من الأسباب.<br>❖ سيقول ( لا ) دائماً. | ❖ تفهم أن هذا النمط لديه مشكلات شخصية تدفعه نحو هذا السلوك<br>❖ امنحه دعمك الكامل ، وأجعله يشعر بأنك منحاز لجانبه.<br>❖ حاول أن تقدم له معلومات دقيقة. |
| نمط المرؤوس اللطيف | |
| صفاته | طريقة التعامل معه |
| ❖ إنسان مهذب وودود.<br>❖ لديه ابتسامة ظريفة.<br>❖ يمتلك عقل متفتح.<br>❖ يرغب في أن يعامل باحترام<br>❖ لا يحب أن يشعر بالضغط عليه.<br>❖ موظف ممتاز يمكن إتمام البيع له . | ❖ تعامل معه بكل ود ولطف<br>❖ تحلى معه بالأدب.<br>❖ كن منطقياً في عرض معلوماتك وحاول أن تجعله يشعر بمعرفتك . |

| نمط المرؤوس الشمولي | |
|---|---|
| **صفاته** | **طريقة التعامل معه** |
| ❖ ينظر للصورة بأكملها ولا يهتم بالتفاصيل.<br>❖ يبدو عليه عدم الاهتمام بكلامك.<br>❖ لا يحب الضغط عليه.<br>❖ يريد أن تسير الأمور وفقاً لرغبته وفي الاتجاه الذي يريده. | ❖ لا تكثر من الكلام والتفاصيل عند توجيهه .<br>❖ حاول إثارة فضوله . |
| **نمط المرؤوس المتحدي** | |
| **صفاته** | **طريقة التعامل معه** |
| ❖ دائم البحث عن المعلومات.<br>❖ يشعرك أنك لا تمتلك معلومات كافية ولا تعرف معلوماتك حق المعرفة.<br>❖ يريد أن يختبر ثقتك في نفسك . | ❖ اجعل عرضك مفصلاً ومليئاً بالمعلومات.<br>❖ تحل بالصبر في إجابتك على تساؤلاته. |

| نمط المرؤوس المغامر | |
|---|---|
| صفاته | طريقة التعامل معه |
| ❖ تسمع بين كلماته عن الإنجاز والأهداف.<br>❖ غالباً ما يقول - أريد - أحتاج.<br>❖ هو نمط جاد.<br>❖ يبحث عن الحقائق.<br>❖ لديه قدرة على سرعة اتخاذ القرارات. | ❖ اظهر ثقتك في نفسك .<br>❖ استخدم كلمات تعبر عن الإنجازات مثلاً تقول ( إن هذا العمل سوف يساعدك على التخلص من متاعبك فوراً. |
| نمط المرؤوس الحذر | |
| صفاته | طريقة التعامل معه |
| ❖ يسعى دائماً لتجنب المشاكل .<br>❖ كثير الشكوك والهواجس .<br>❖ لا يستطيع أن يتخذ قراراً بنفسه .<br>❖ يسعى دائماً لطلب النصيحة من الآخرين. | ❖ كن صادقاً ويقظاً.<br>❖ تحدث ببطء .<br>❖ حاول استخدام كلمة ( تجنب ) مثل (إن الامتثال للأوامر التالية سوف يساعدك على تجنب الوقوع في ضرر). |

| نمط المرؤوس الشاب | |
|---|---|
| **صفاته** | **طريقة التعامل معه** |
| ❖ هو نمط مخاطر وحماسي.<br>❖ يهمه أن يصبح الأفضل دائما . | ❖ اظهر له الحماس والإقدام .<br>❖ حاول أن يكون كلامك جذاب.<br>❖ أجعله يشعر بأنه يمتلك فرصة العمر |
| **نمط المرؤوس الناضج** | |
| **صفاته** | **طريقة التعامل معه** |
| ❖ هو مرؤوس في منتصف العمر، طموح ويخطط للمستقبل.<br>❖ يشعر بأنه يتخذ القرارات الصائبة. | ❖ إمتدح قراراته .<br>❖ حاول أن تصبح صديقاً له .<br>❖ اجعله يثق فيك وفي قيادتك للفريق. |
| نمط المرؤوس كبير السن | |
| صفاته | طريقة التعامل معه |
| ❖ يمتلك خبرة واسعة .<br>❖ يمتلك الكثير من الوقت .<br>❖ يشعر دائماً أنك تريد استغلاله . | ❖ تحلى بالصبر. وكن ودودا معه.<br>❖ اظهر رغبة في الاستماع إليه .<br>❖ حاول أن تزوده بحقائق كافيه . |

## 5- أثر التحفيز على فعالية الأداء

## وتحقيق الرضا الوظيفي

من الضروري أن يتقن القائد عملية تحفيز أتباعه على تنفيذ الخطط وأداء المهام الموكلة إليهم. فعلى قدر نجاح القائد في تحفيز الآخرين يكسب احترامهم وثقتهم ومحبتهم وولاءهم وإنتاجهم.

لكن هذا لا ينفي وجود تفاوت في طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم للعوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل، إذ يختلف الأمر من فرد لأخر ومن مؤسسة لأخرى، فبعض الموظفين يمكن حفزهم عن طريق الألقاب المهنية لأن فيها تحفيز دائم، وبعضهم عن طريق إلهاب الحماس بالرؤيا المستقبلية، فالقيادة في النهاية هي عملية تحريك الناس نحو الهدف، والقائد الفعال يحسن عملية التحريك باستعمال المفتاح المناسب للأتباع. ولذلك نجد النبي عليه الصلاة والسلام يوجه كل شخص من الصحابة رضي الـلـه عنهم إلى ما يناسبه من مهارات وقدرات، وذلك من خلال معرفة المفتاح المناسب له، **فيقول صلى الـلـه عليه وسلم:** "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الـلـه عمر، وأشدهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأقرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي بن كعب، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" رواه الترمذي.

وقد استخدم النبي صلى اللـه عليه وسلم مع كل شخص ما يناسبه من عوامل التحفيز. حتى أنه عليه الصلاة والسلام استعمل الحوافز المادية مع بعضهم كما حصل في توزيع غنائم حنين.

واستعمل الحوافز المعنوية كما حصل مع جعفر بن أبي طالب عندما قال: ما أدري بأيهما أنا أفرح بفتح خيبر أم بقدوم جعفر. أخرجه الحاكم. كما استخدم عليه الصلاة والسلام الفخر والشهرة مع أبي سفيان في فتح مكة، فقال: من دخل دار أبي سفيان فهو آمن. البخاري.

ومما لا شك فيه أن الأفراد يختلفون باختلاف الأزمنة والعصور، ولا ريب بأن موظفي القرن الـ21 يختلفون عن موظفي القرن الماضي، يقول كين بلانشارد: ما الذي يحفز موظفي اليوم؟ بالنسبة لما يراه الدكتور جيرالد جرهام ـ الأستاذ بجامعة ولاية ويتشا **فالحوافز هي:**

- **ما يأتي مباشرة من المديرين**: إن الموظفين يقدرون كثيراً قيمة التقدير الذي يأتي مباشرة من مديريهم أو من مشرفيهم.

- **ما يتوقف على الأداء**: يريد الموظفون دائمًا تقدير جهودهم في أداء وظائفهم، ولهذا تستند الحوافز شديدة الفاعلية على أداء الوظيفة، وليس على الأشياء الأخرى التي لا تتعلق بالأداء مثل الحضور والانصراف وحسن المظهر وما إلى ذلك.

**العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:-**

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي، وسنعرض فيما يلي بعض الآراء:

**1- الرضا والأداء:-**

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

**2- الأداء والرضا:-**

ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

**3- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:-**

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم،

ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

**طبيعة الحوافز وفلسفتها:**

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.

فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).

وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة، وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.

والتحفيز هو وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بـأعمالهم ومحاولـة إيصـالهم الى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكـل شي في سـبيل مصـلحة العمـل والمؤسسة، ويأتي من" أعماق النفس" فالمدير يجب عليه محاولة حفز موظفيه بإتباع إجراءات مختلفة ولكـن إذا كان الفرد بطبيعته غير محفز وبالتالي ليس لديه الرغبة في التقدم فلا فائدة ترجى منه وهذا تأكيد لمفهـوم قولـه تعالي ( إن الـلـه لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ).

وتعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المؤسسة ومن الضروريات الأساسـية لعملهـا وعـلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وإنتاجهم وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كثيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً لأنه بدون رضاهم" وحافزيتهم" لـن ينجـز العمـل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معـايير الأداء، وبـذلك تكـون المهمـة الأساسـية لـلإدارة الناجحـة هـي: المسـاعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمـل والمؤسسـة ثانيـاً وبذلك يمكن الاحتفاظ بالعاملين في منطقة التحفيز دائما.

**لكل إنسان مفتاح...فتعرف على مرؤوسيك جيداً:-**

تتفاوت طبيعة الأفراد والمؤسسات من حيث استجابتهم إلى العوامل التـي تـؤثر عـلى حـافزيتهم ودافعيـتهم للعمل، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومـنهم مـن يحـب الشـهرة المهنيـة ومـنهم مـن يحفـز حـين يعمـل فقـط في أوقـات العمـل ولـيس مـن

الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جداً أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا المجهود..الخ، وهناك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياتهم في العمل.

إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزية الأفراد فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والمتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية "من علاوات ومكافآت وزيادة رواتب وتهيئة فرص للنمو المهني والتدريب وحصولهم على شهادات تقدير وترقيات في وظائفهم "يكسب حب الموظفين وولاءهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقاءهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعاً.

**تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء :-**

للحوافز تأثير كبير جداً على مستوي الإنتاج وقابلية العمل، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر، فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

**أنواع الحوافز:-**

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز ما يلي:-

**أولاً: الحوافز المادية:-**

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.

**ثانياً: الحوافز المعنوية:-**

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسئولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

**متطلبات توافر نظام الحوافز الفعـال:-**

1-عدالة الحافز وكفايته.

2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.

3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.

4- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.

5-ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.

6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

7- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.

8- أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

**وصايا للمديرين لتحقيق فعالية نظام الدافعية والتحفيز:-**

- عزيزي المدير: لا تفترض أن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق، وعليك أن تدرك أن هناك اختلافاً بين الموظفين، فإن "خلفية كل موظف، أهدافه، طموحاته، خبرته" هي التي توضح إلى حد كبير رغباته،

كذلك يجب عدم الخلط بين المعنويات للموظفين والدوافع فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم، ويجب العمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء، والعمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها، أيضاً العمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين، كذلك الاستماع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.

وإذا كنت تعتمد على المرتب الذي تعطيه لموظفيك للإبقاء على تحفيزهم للعمل فإنك بحاجة إلى خطط جديدة، فرغم أن موظفي هذه الأيام بلا شك يقدرون المال، إلا أن الاعتراف والهدف من العمل أمر مساوٍ أيضاً لما يحصلون عليه من مال، وربما تكون أنت الوحيد الذي يزودهم بهذه الأشياء، فالناس يحبون أن يشعروا بأن ما يفعلونه بحدث تغيراً إيجابياً، لذلك على يجب تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية ويمكن ذلك عن طريق عدة وسائل منها :

**1- اترك رسالة قصيرة:-**

أظهرت دراسة أجرتها جامعة ويتشا الحكومية أن الموظفين وضعوا الرسالة الخطية المعبرة عن شكر رؤسائهم في المرتبة الأولى كعامل تشجيع وتحفيز، وما يدعوا للدهشة هو أن مديريهم وضعوا هذه الرسائل القصيرة في المرتبة الثامنة عشرة ردود فعل محتملة.

**2- قسم العمل المثير للاهتمام: -**

كافئ العاملين بمهام يتمتعون بإنجازها، واجعل الموظفين يكتبون ما يستهويهم ويوافق اهتماماتهم عن عملهم الحالي على ورقة صغيرة، واستخدم هذه المعلومات في توزيع المهام والمشروعات على الموظفين المناسبين في المستقبل.

**3- تقاسم المعلومات:**

امنح القوة للموظفين عن طريق وضعهم في دائرة المعلومات المتاحة، ومما يهم الجميع أكثر من أي شئ آخر هو أن الموظفين يرغبون في معرفة مدى فاعليتهم في العمل وما هو حال المؤسسة كوحدة كاملة، ولا تفترض أن الموظفين لا يهمهم الأمر، بل اجعل المعلومات المتصلة متاحة للجميع واترك لهم الخيار في أن يستخدموها.

**4- امنح الحكم الذاتي: -**

امنح هدية المرونة والاستقلالية وستكافأ بموظفين مبدعين ومقدرين، فمثلاً امنح بعضاً من مرونة الحركة في ساعات البدء الصباحية، وسيشعر بعدها الموظفون أنهم أعضاء فريق مستقلين وليسوا مجرد موقعين حضور وانصراف.

**5- شجع على الاشتراك: -**

من وقت لآخر أشرك الموظفين في القرارات الكبيرة التي تؤثر عليهم، واجلب الموظفين الأقرب للعملاء أو لمشكلة ما إلى الاجتماعات ذات العلاقة، وعادة سيكون لديهم الرؤية الأفضل لتحسين المواقف، فقد أظهرت الدراسات أن "الشعور بمتابعة ما يحدث" يجئ دائماً على قائمة رغبات الموظفين.

**6- لا تقصر في الثناء : -**

عادة يفشل المديرون في الاعتراف بجهد الموظفين حتى يفوت الوقت، لذلك ابق على وعي بهذه العلاقات الحساسة، ولا تبخل بالثناء وتنتظر حتى يغادر موظف أو عامل جيد باب الشركة.

ومهما تكن أهدافك وأوضاعك جيدة فإن مراجعتك للأمور الأساسية قد تصبح في بعض الأحيان أفضل السبل إلى تحقيق النجاح.

**وفيما يلي بعض القواعد الأساسية التي تساعد في الحصول على مستوى أداءٍ عالٍ :-**

**1- قدم لموظفيك رؤية واضحة وأهدافاً محددة:**

عرف موظفيك بالأهداف الإستراتيجية لشركتك والأساليب التي ستتبعها لإنجازها، ولا تسأم من تكرار ذلك مرة تلو الأخرى، واعتمد التنويع في طرق إيصال هذه الرسالة لكي لا تصبح مملة، وأتح لموظفيك فرصة المشاركة في تعريف وتهذيب رؤيتك.

Arab group

**2- اربط بين السلوكيات والنتائج:-**

لا تكلف موظفيك إلا بالمهام التي تعزز أهداف الشركة وتزيد من قيمتها، واسع إلى تطويع أهداف تتعلق بالأداء والتعلّم بحيث تستطيع أنت وموظفيك تقييمها بدقة، كما أن تعاونك مع موظفيك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، واسع أيضاً إلى تطويع أهداف تتعلق بالأداء والتعلّم بحيث تستطيع أنت وموظفيك تقييمها بدقة، كما أن تعاونك مع موظفيك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.

**3- زود موظفيك برأيك وتعليقاتك بشكل دائم ومنتظم:-**

- عرف موظفيك، مرة أو مرتين في العام، بمستوى إنجازاتهم فيما يتعلق بالأداء والمهارات.
- اسعَ إلى تكوين جدول أسبوعي أو يومي لتقديم التعليقات والآراء، ولا تنس أن تحث موظفيك على تزويدك بآرائهم وتعليقاتهم بخصوص الطرق التي تعينهم على العمل بشكل أفضل.

**4- أكّد على السلوك الصحيح:-**

تذكر أنك دائما تحصل على ما تؤكد عليه، ولكن توخ الحذر عند التأكيد على السلوك الصحيح، فثناؤك على أحد موظفيك - لسرعته في أداء ما توكل إليه من

مهام مثلا - قد يدفعه إلى حرق بعض مراحل العمل المهمة، لذلك عليك بمراقبة العمل وتوجيه أسئلة دقيقة بشأنه بدلاً من الإشارة إلى مواضع الصحة والخطأ في أداء الموظفين.

**5- نوّع في المكافآت:-**

إن الجوائز والمكافآت لا ينبغي أن تكون على هيئة واحدة، فبعض الموظفين تصلح لهم المكافئات المالية وبعضهم تسعده العطلات، إذاً تحدّث إلى موظفيك لتعرف أساليب المكافآت التي يفضلونها؛ واحرص دائما على ربط الجائزة بمقدار معين من الأداء، وحاول أن تخفي الجائزة لتكون مفاجِئة، إذ لو توقع الموظفون الحصول على جائزة ما فقد يدفعهم ذلك إلى الاهتمام بها أكثر من اهتمامهم بأداء أعمالهم.

**6- انشر في مكان العمل بعض المرح و الترفيه:-**

لا تترك موظفيك يغرقون في العمل، واجعل بعضاً من روح المرح في جهودك التحفيزية، واعلم أن الاحتفال بالنجاح هو بمثابة دفعة قوية إلى الأمام.

هكذا تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافر هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله، ولا

يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها، وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.



## 6- مفهوم الفرد عن الآخرين

## وعلاقة الفرد بالجماعة؟!

---

أ ـ قد تكون صورة الفرد عن ذاته مطابقة لما تراه الجماعة وهذا يجعل العلاقة قائمة على الدعم والتشجيع والانسجام.

ب ـ أما إذا كانت صورة الفرد عن ذاته أعلى من نظرة الجماعة له فعندها يحدث العدوان وعدم الرضا والانتقاد والانفصال والتمرد من قبل الفرد، كما يحدث الإعاقة والكف والمنع من قبل الجماعة.

**مفهوم الفرد عن الآخرين:ـ**

ـ نظرة الفرد للآخرين تتأثر بناءً على البيئة السيكولوجية لديه لذا فقد يدرك الفرد الجماعة على نحـو غير ما هي عليه وهـذا يؤثر بدرجـة كبيرة على كيفية استجابته للآخرين .

ـ كما أن مفهوم الفرد عن الجماعة يحدد درجة انتماءه لها وتفاعله معها وتمسكه بها وتضحيته من أجلها كالتالي:-

أ ـ إذا أدرك أن الجماعة مرحبة ومشجعة له، تشبع حاجاته ودوافعه، ستزداد درجة انتماءه لها وسعادته بالوجود بين أفرادها وتحمله لمعاييرها وقوانينها.

ب ـ أمـا إذا شـعر أنهـا رافضـة لـه فسـوف يحـاول الخـروج منهـا أو الانسـحاب مـن

أنشطتها وتقديم الاستجابات السالبة والمحايدة للمثيرات التي تقدمها الجماعة .

ج ـ وإذا أدرك أن الجماعة متسامحة عادلة فسيكون تفاعله حراً وسيطالب بحقوقه بلا خوف ويذكر رأيه بصراحة.

د ـ وفي حالة إدراكه بأن الجماعة قاسية، ظالمة: فسوف يكون تفاعله حذراً ولا يذكر رأيه إلا لمن يثق بهم وفي غرف مغلقة.

**الاتجاهات النفسية:ـ**

ـ "هو استعداد عقلي عصبي أحدثته الخبرة المتكررة".

ـ الاتجاهات تدفع الفرد للاقتراب أو الابتعاد عن بعض المثيرات لذا فأثره واضح على علاقة الفرد بالجماعة .

**أنواع الاتجاهات :-**

**أ ـ اتجاه عام:** وفيه يكون الانفعال تجاه جميع أفراد الموقف.

**ب ـ اتجاه خاص:** وفيه يكون الانفعال تجاه أحد أفراد الموقف .

**ج ـ اتجاه فردي:** وفيه يكون الانفعال من شخص واحد سواء تجاه فرد أو أفراد .

**د ـ اتجاه جماعي:** وفيه يكون الانفعال من أشخاص عديدين تجاه فرد أو أفراد .

**هـ ـ اتجاه علني:** وفيه يعلن المرء عن اتجاهه.

**و ـ اتجاه سري:** وفيه يخفي المرء اتجاهه .

**ز ـ اتجاه موجب:** وفيه يؤيد المرء موضوع الاتجاه .

**ح ـ اتجاه سالب**: وفيه يرفض المرء موضوع الاتجاه

**ط ـ اتجاه قوي:** وفيه يحاول الفرد أن ينقل الاستعداد النفسي إلى حيز الفعل .

**ي ـ اتجاه ضعيف:** وفيه يكتفي الفرد بالتأييد البسيط ما لم يسبب له أي أضرار.

ـ الاتجاهات لا توجد بشكل مفرد بل يتصف الاتجاه بعدة أنواع في الآن الواحد، فقد يكون اتجاهاً: فردي عام علني موجب قوي .

ـ الاتجاهات بأنواعها تؤثر في علاقة الفرد بالجماعة فالاتجاه القوي الموجب يجعله متفاعلاً حتى يصل إلى مراكز الصدارة.

ـ بينما الاتجاه القوي السالب يقصي الفرد بعيداً ويجعله في صراع مع مؤسسات الجماعة.

**ملاحظة**: تعارض الاتجاهات أمر متوقع في جماعة حية نشيطة وهذا لا يعيب طالما أن كل اتجاه لا يحاول قهر الاتجاه الآخر، لكن غير الطبيعي هو أن نحقر الاتجاه الآخر ونتهمه ونرميه بالخيانة، لكن لابد من الوصول إلى صيغة مشتركة يلتزم بها الجميع في النهاية .

**أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:ـ**

1 ـ تعلم الفرد السلوك الاجتماعي المناسب.

2 ـ تكسب الفرد معايير السلوك، وتبلور آراءه الشخصية.

3 ـ تعدل مفهوم المرء عن ذاته وتحسنه وتعالج نقاط ضعفه.

4 ـ تكسب الفرد الكثير من الصداقات الجديدة.

5 ـ تنمو مهارات الفرد وقدراته بشكل أكبر داخل الجماعة .

6 ـ تكسبه شعوراً بالإيجابية والمتعة لوجوده في جماعة.

7 ـ تمد الفرد بقوة هائلة وتشعره بالأمن والتقدير والحب.

**ملاحظة:** إعراض الفرد عن الجماعة ورغبته في البقاء وحده يدل على مشاكل نفسية وعلى نوع من عدم السواء وعلى شذوذ في الشخصية، وضعف في قدرة الفرد على التكيف ما لم يوجد سبب قاهر يدعو الفرد إلى مثل هذا التصرف .

**بناء الاتصال الاجتماعي:ـ**

يتأثر سلوك الجماعة بنمط الاتصال بين أفرادها، فتحقيق أهداف الجماعة يتطلب حداً أدنى من الاتصال، وحتى يتم فهم بناء الجماعة لا بد من معرفة طريقة الاتصال بين المراكز المختلفة في الجماعة.

**تماسك الجماعة..المفهوم والأهمية:-**

**المفهوم:ـ** "هو مدى شعور الأفراد بانتمائهم لها وتمسكهم بمعاييرها والحديث عنها وعن نجاحاتها" وببساطة فتماسك الجماعة هو مدى جاذبية الجماعة لأفرادها.

**مصادر تماسك الجماعة:ـ**

1 ـ **الجماعة نفسها:** سلامة معاييرها ومتانة بناءها وعظمة أهدافها وحب الفرد لأنواع نشاطاتها.

2 ـ **إشباع حاجات الأفراد خارج الجماعة:** اكتسابه مكانة اجتماعية جيدة أو الشعور بالأمن والأمان.

3 ـ **الانضمام الاختياري للجماعة:** ما ننضم إليها مختارين نتمسك به وما نجبر عليه نتخلى عنه.

**العوامل المؤدية إلى زيادة تماسك الجماعة:ـ**

1 ـ **إشباع حاجات الأفراد:** كلما شعر الفرد أن حاجاته يمكن إشباعها عن طريق الانضمام للجماعة كلما زاد تمسكه بها.

2 ـ **المكانة:** كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت جاذبية الجماعة داخل الفرد وكلما زاد حبه لها وللعمل بداخلها.

Arab group

3ـ **الخصائص المحببة في الجماعة (الجماعة نفسها)**: فكلما كانت الجماعة عظيمة الأهداف متينة البنيان، سليمة المعايير، نشاطاتها متنوعة ومحببة، زاد تمسك الأفراد بها.

4 ـ التعاون: العلاقات التعاونية تساعد على تماسك الجماعة.

5 ـ زيادة التفاعل بين أفراد الجماعة.

6 ـ الرضا عن المعايير والقوانين والعمل ككل.

7 ـ سهولة الاتصال.

8ـ الخبرات السارة: مثل القيام بأعمال ناجحة (فالأعمال الناجحة تزيد من تماسك الجماعة).

9 ـ الأحداث خارج الجماعة: مثل تحسن سمعة الجماعة.

**مقاييس تماسك الجماعة:ـ**

1ـ **أحاديث الأفراد داخل الجماعة:** من خلال الملاحظة إذا كان الأفراد يكثرون من كلمات (نحن) ويقللون من (أنا).

2ـ **مقاييس الصداقة:** ويتم هذا من خلال معرفة التماسك السوسيومتري (كلما كان الزملاء أصدقاء كانوا متماسكين).

3ـ **تأييد أفراد الجماعة لمعاييرها:** كلما كانت هناك مسايرة لمعايير الجماعة وعدم خرقها كانت أكثر تماسكاً.

4 ـ **الانتظام في العمل:** فغياب الأفراد المتكرر يتسبب في ضعف التماسك.

5 ـ **الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة:** فكلما كانت انفعالات الحب والود هي العامة كانت الجماعة أكثر تماسكاً وعندما يكون الغضب هو الغالب كان هذا مدعاة لضعف الجماعة وتفككها.

6 ـ **تماسك الجماعة وقت الأزمات:** عند الإحباط والإخفاق والفشل وعند المحن والابتلاء يظهر جلياً مدى تماسك الجماعة فإن تجاوزت الأزمة بسلام دل هذا على قوة بناءها وإن اهتزت دل على غير ذلك.



# 7- ضغوط العمل والوسائل المعينة على مواجهتها

---

إن الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته لقول اللـه سبحانه وتعالى: { لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنَسانَ فِي كَبَدٍ } (سورة البلد : الآية 4)، إلا أن الاهتمام بها بوصفها مجالاً للدراسة هو الذي يمكن أن يطلق عليه الحداثة، لتغير سمات المجتمعات في الوقت الراهن بسبب تعقد حياة العصر الحديث، والكشف عن وجود تغيرات فسيولوجية مرتبطة بردود أفعال الجسم تجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الإنسان وما يصيبه من أمراض بدنية ونفسية.

وتطور الاهتمام بعد ذلك من دراسة الضغوط بصفة عامة إلى دراسة ضغوط العمل على وجه الخصوص حيث أثبتت العديد من الدراسات المتخصصة أن ما يتعرض له العاملون غالباً من ضغوط في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب؛ وقلق؛ وخوف؛ وإحباط؛ وغضب، بل ينعكس أيضاً على مستويات أدائهم لعملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل التي تعيق بالتالي المنظمات والمؤسسات في الوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها.

**المظاهر النفسية لضغوط العمل:**

**1- الغضب :** وهو السخط المصحوب بالعدوانية أو الخصومة الحادة ، وهو حالة نفسية تتولد لدينا عند إحساسنا بأن شيئا ما قد حدث أو شخصاً قد أقدم على عمل ما يسيء إلينا قولا أو فعلا .

**2- القلق :** وهي حالة الانفعال التي تبقى ايجابية ومنتجة ما دامت معقولة وتصبح سلبية إذا زادت بدرجة شديدة . وهو الشعور بعدم الطمأنينة نتيجة عدم وجود حقائق مؤكدة لدينا إيجابا أو سلبا . ويمكن القول بأنه الخوف من النتائج التي يصعب التكهن بها إلى حد معقول.

**3- الأرق :** شعور مرتبط بتوقع خسارة حقيقية أو الخوف من شر أو خطر مرتقب أو عدم القدرة على النوم السليم يصاحبه انخفاض في درجة حرارة الجسم ، وينتج الأرق كإفراز مباشر لحالة القلق.

**4- الإحباط :** إحساس بالتذمر والرفض والملل ولا يصاحبه أي سرور ناتج عن التعامل مع الأشخاص أو الأشياء ، وهو الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدي إلى نتيجة ما .

**5- فقدان الثقة بالنفس :** هو الإحساس بعدم القدرة على الكفاءة واتخاذ القرار وكذلك احتياج الفرد دائما لمن يسانده ويعززه في قراراته.

**طرق معالجة ضغوط العمل:-**

**1ـ تسلحْ بسلاح الإيمان: -**

فالإيمان بالـلـه سبحانه وتعالى هو مصدر التوازن النفسي، والمنبع الأصيل للسعادة في الدنيا والآخرة، وهو ينبوع الراحة والاستقرار النفسي، وفي غياب الإيمان الحق يشقى الإنسان، ويُصاب بالهم والحزن، والضغوط الحياتية والعملية قال تعالى :(وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنكاً وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى .( )طه:124) وقال أيضاً (الَّذِينَ آمَنُواْ وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ الـلـه أَلاَ بِذِكْرِ الـلـه تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ)، (الرعد: 28). فالإيمان هو الحصن الحصين الذي يتحصن به الإنسان المؤمن ضد أهواء نفسه وهمومه وأحزانه، وهو السلاح الرادع الذي يواجه به الإنسان المؤمن كل مشكلات وضغوط الحياة، فضلاً عن ضغوط العمل.

**2- اعمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج: -**

قم بدراسة الظروف العملية المحيطة بك دراسة وافية تمكنك من توقع الضغوط قبل حدوثها، ومن ثم وضع الحلول التي تقيك التعرض لهذه الضغوط، أو وضع الحلول التي تمكنك من اجتياز هذه الضغوط بأقل خسائر ممكنة. فإن كنت مقبلا –أيها الشاب– على الالتحاق بوظيفة جديدة فادرس متطلبات هذه الوظيفة جيداً، وادرس الصعوبات التي تكتنفها، ثم ضع خطة إستراتيجية للتعامل مع هذه الصعوبات في الأمد البعيد.

Arab group

**3- استوعبْ ضغوط العمل:-**

أقنعْ نفسك أن ضغوط العمل ليست سلبية على الإطلاق؛ فهناك ضغوط عمل إيجابية تحمل لك فرصة وظيفة للتقدم في مجال عملك، فقد تُنقل إلى وظيفة جديدة، وقد تنظر إلى عملية النقل هذه على أنها عقاب لك، وهذه النظرة في حدة ذاتها تسبب لك ضغوطاً عملية كثيرة، في حين أنك لو نظرت إلى هذه الوظيفة الجديدة على أنها فرصة لإثبات قدرتك على التعامل مع أية وظيفة يراك فيها رؤساؤك تكون بذلك قد استبدلت الأثر السلبي لضغط العمل - الناتج عن النقل- بأثر إيجابي، فضلاً عن اكتسابك الثقة في ذاتك بنجاحك في عملك الجديد وبثقة رؤسائك فيك، مما قد ينعكس على تقدمك الوظيفي في المستقبل؛ إذ ستصبح من الأفراد الذين يُعتمد عليهم من قبل رؤسائهم.

**4- إذا واجهتك مشكلة في عملك لا تعطها حجماً أكبر من حجمها الطبيعي: -**

ولا تجعلها تؤرقك، ولا تقنعْ نفسك بأن هناك مشكلة غير قابلة للحل، ولا تجعل هذه المشكلة سبباً من أسباب ضغوط العملية الداخلية أو الخارجية، وانظر إلى هذه المشكلة نظرة المتفحص لأسباب حدوثها، ثم قم بتحليلها، وضع الحلول المناسبة للتعامل معها، وابتعد تماماً عن التوهمات والأفكار السلبية عند حل المشكلة.

**5- كنْ اجتماعياً متسامحاً داخل محيط عملك، وخارجه:-**

وتحلّ بالأخلاق الحميدة، واعمل على كسب ود وصداقة زملائك، وادخل في تنافس شريف معهم، وتجنبْ الأحقاد والحسد، وسوء الخلق - إن كل ذلك من أسرار النجاح - وأنت بكونك اجتماعياً متسامحاً تهنأ بصحبة صالحة داخل العمل تزيل عنك عناء العمل وضغوطه، فأي إنسان يحتاج دوماً إلى الصديق الذي يبوح له بما يحتويه صدره من آلام وضغوط، فبمجرد الحديث للآخر والاستماع إلى وجهة نظره، ونصيحته يريحك ويخفف عنك؛ فقد يرى زميلك في العمل، أو صديقك خارج العمل – أو زوجتك - حلاً لمشاكلك وضغوط عملك لا تراه أنت، فهو ينظر للمشكلة أو الضغوط التي تقصها عليه نظرة أشمل، وليست نظرة ضيقة من زاوية واحدة كما تراها أنت، ومن ثم قد تكون قدرة زميلك أو صديقك أكبر على إيجاد الحل الأفضل لمشكلتك.

**6- كن ذكياً في التعامل مع نفسك:**

أعطها حقها في الاسترخاء والراحة بين الحين والآخر، والاسترخاء المقصود هو الاسترخاء المحدد بوقت، والمعلوم الهدف من ورائه، وليس الهروب من مواجهة مشكلة ما أو ضغوط عمل، والاسترخاء هنا ليس استرخاء الجسد بالراحة فحسب بل استرخاء النفس أيضاً، ومحاولة إكسابها الطمأنينة والبعد عن التوتر والعصبية، واسترخاء الذهن أيضاً بالعمل على جعله أكثر صفاءً، فالنفس تكل وتمل، وإن لم تكسر مللـها كُسرت هي، والذهن يحتاج إلى وقفات صفاء حتى يجدد من نشاطه وقدراته، وهذه احتياجات يلمسها كل إنسان

في نفسه، حتى يتمكن من مواجهة ضغوط العمل بصفة خاصة، والضغوط الحياتية اليومية بصفة عامة. وصدق رسول الـلـه صلى عليه وسلم حين قال:(روّحوا القلوب ساعة وساعة) فالإنسان يحتاج إلى الاسترخاء والراحة، والترويح عن نفسه، ولن يستطيع أي إنسان أن يعمل طوال الوقت، وإن فعل ذلك في فترات زمنية معينة، فإنه لن يستطيع أن يفعل في فترات زمنية أخرى؛ فكل وقت له أذان، فلابد من التوازن بين العمل والراحة والترويح.

**7- اعلمْ أن لك قدرات محدودة أياً كان حجمها فهي محدودة:-**

ولذلك لا تحمّل نفسك ما لا تطيق من الأعمال، حتى لا تقع تحت طائلة ضغوط العمل المستمرة، ومن ثم لن تستطيع إنجاز أي عمل منها على الوجه الأفضل يقول تعالى:

(لا يُكَلِّفُ الـلـه نَفْساً إِلاَّ وُسْعَهَا )( البقرة:286). فلا تأخذ نفسك بالشدة المفرطة؛ فلن تستطيع الاستمرار على ذلك طويلاً.

**8- أكسِبْ نفسك روح المبادرة:-**

فالمبادرة تساعدك على كسر روتين العمل، الذي قد يسبب لك ضغوطاً نفسية تجاه العمل؛ إذ تملّ النفس بطبيعتها من الأعمال الروتينية خاصة مع بقائها لفترات زمنية طويلة.

Arab group

**9- اعملْ على اكتساب مهارات جديدة:-**

تمكنك من القيام بأعمالك المكلف بها بشكل جديد، وذلك عن طريق التدريب المتواصل والمستمر في مجال تخصصك.

**10- لا تركن إلى علمك فقط، بل اطلع على تجارب الآخرين ممن شُهِدَ لهم بالنجاح:-**

اقرأ سير الناجحين، واطّلع على كيفية وصولهم إلى هذا النجاح وذاك التميز، ومن المؤكد أنهم لاقوا الكثير من المصاعب، والكثير من ضغوط العمل أثناء سيرهم في طريقهم؛ إذ لا تُفرش طريق النجاح بالورود، وتعلّم كيف تغلبوا على تلك المصاعب والضغوط؛ فدراسة تجارب الناجحين، والاستفادة بما فيها من عبر، يكسبك قدراً من خبراتهم دون شك في ذلك.

**11- اعلمْ بأن إقدامك على العمل وعدم الخوف من الضغوط يحقق لك النجاح:-**

فالخوف والركون والتسويف من أكبر أعداء النجاح.

**12- عوّد نفسك على القناعة، وارض بما قسم اللـه لك :-**

إياك والركون وعدم الأخذ بالأسباب؛ فالمتوكل على اللـه حق توكله يأخذ دائماً بأسباب النجاح، وإن قدر اللـه لك عملاً ما في وقت ما، وكان هذا العمل لا يحقق لك طموحك ولا أهدافك التي خططت لها فلا تقنط وتتوقف، ارض بما قدر اللـه لك، واسع جاهداً في تحصيل العلم النظري، والتدريب العملي؛ فهي أسباب قد تكون مقصراً فيها وأنت لا تدري، فخذ بها ولا تجعل للضغوط النفسية التي قد

تتولد لديك نتيجة عدم رضاك عن عملك الحالي، أو وظيفتك الحالية، لا تجعل لها تأثيرات سلبية تعيقك عن الأخذ بالأسباب، فضلاً عن الوقوع في ذنب عظيم وهو عدم الرضا بما قسمه اللـه لك.

**ويقدم بعض الأطباء والمختصين مجموعة من النصائح التي تُمكن العاملين من مواجهة الضغوط والتخلص من التوتر ومن بين هذه النصائح ما يلي: -**

**- الضحك أفضل علاج للضغوط:-**

يسهم الضحك في الحد من إفرازات هورمون التوتر، مثل: الكورتيزول وتقوية جهاز المناعة من خلال زيادة عملية إنتاج الخلايا الحيوية التي تمد الجسم بالقدرة على محاربة الهجمات الفيروسية وتجديد الخلايا التالفة. لهذا يشدد أطباء النفس على ضرورة القيام بالأنشطة التي تشعر الإنسان بالراحة وتحثه على الضحك.

**- الاستماع للموسيقى:-**

يشير الخبراء إلى أنّ الاستماع للموسيقى المفضلة يمكن أن يسهم في القضاء على التوتر ويساعد على الاسترخاء.

**- النوم (7) ساعات متواصلة ليلاً:-**

يساعد النوم العميق على التخلّص من التوتر، كما أنّه يقوّي جهاز المناعة ويقي من الأمراض ويتم خلاله تجديد خلايا الجسم كافة.

Arab group

**وأخيراً:**

- لا تنظر إلى الماضي فالماضي لا يعود.
- لا تندب حظك ولا تبك على الماء المسكوب.
- لا تتحسر على شيء فالتحسر لا ينتشل سفينة من أعماق البحار.
- لا تنتقم من نفسك مهما كانت ظروفك معقدة.
- وأبتسم..فالابتسامة هي مفتاح القلوب وشفاء الأرواح وبذرة السعادة وبداية الطموح والوصول إلى القمة.

# 8- المرؤوسون بين العصيان والطاعة
# ( الأسباب والعلاج )

---

**أسباب التمرد والعصيان من جانب المرؤوسين:-**

- نظر بعض المرؤوسين إلى القواعد والتعليمات على أنها ليس لها معنى وذلك لفشل الرؤساء في إيضاح الأسباب التي تضع علي أساسها القواعد والتعليمات .

- عندما لا يخشى العاملين التأديب المترتب على مخالفة تلك القواعد .

- إحساس بعض العاملين بالاضطهاد والظلم .

- افتقاد بعض المرؤوسين للقدوة في العمل .

- إحساس هؤلاء المرؤوسين بأن العمل غير مقنع.

- إحساس هؤلاء المرؤوسين بإن خرق القواعد والقوانين نوع من التنفيس .

- إحساس هؤلاء المرؤوسين بأن رؤساءهم لا يعطونهم الفرصة لإظهار المُبادأة فى العمل.

- انخفاض درجة ولاء المرؤوسين لجهة عملهم .

**أسباب طاعة المرؤوسين وامتثالهم :-**

- ارتباط المرؤوسين بالعمل والرؤساء بعقد غير مكتوب من خلال ( دفع الرواتب – بيئة تملؤها السعادة والعلاقات الإنسانية – سياسات الحوافز – الترقيات – العلاوات ) .

- معظم العاملين يميلون إلى تقبل وطاعة أوامر العمل ما يعتقدونه في السلطة قانونية أو الشرعية المتمثلة فى الرئيس أو المشرف .

- ميل البعض إلى الإتكالية ، ربما تحت تأثير الراحة أو التهرب من المسئولية .

- الخوف من عواقب الرفض أو عدم الامتثال .

**الأسلوب العلمي للتعامل مع المرؤوسين:-**

1- **إشعار مرؤوسيك بموضعية اللوائح والسياسات والتعليمات:-** أي أهميتها بنظام العمل ويجب أن يبذل المدير قصارى جهده ولذلك لابد من مشاركة العاملين أو على الأقل ممثلين عنهم عند وضع سياسات وقواعد العمل حتى تتم المناقشات وتبادل وجهات النظر ، وبذلك تضمن الإدارة عند الانتهاء من وضعها سعى العاملين نحو احترامها والالتزام بها لإحساسهم بأنهم كانوا أصحاب رأى عند وضعها .

2- **شرح سياسات التأديب لمرؤوسيك:-** أن شرح قواعد الإجراءات التأديبية يساهم بدرجة كبيرة في توجيه العاملين، حيث أن الدراسات تشير إلى أن قرارات التأديب ترجع بالدرجة الأولى إلى عدم وجود اتصال كافي.

3- **الإدارة الفعالة للمرؤوسين:-** مما لاشك فيه إن الإدارة الفعالة للمرؤوسين تعتمد فى المقام الأول على التأكد أولاً من أن الموظف يمتلك المقدرة والكفاءة على الأداء وأن الظروف المحيطة به مواتيةٌ، لأنه قد تكون الأشياء المطلوبة من الموظف فى غير مقدوره وفى هذا الصدد يجب مراعاة الآتي:-

- تجنب القصور في التعيين لأنه يؤدى إلى احتمال كبير للفشل لأن العمل فوق قدراته .

- مراعاة المشاكل الخاصة والشخصية التي يأتون بها إلى العمل وتستمر معهم وتؤثر على سلوكهم أثناء العمل .

- الموضوعية والمحاباة والوساطة والاستجابة للشكاوى .

- توافر البيئة المادية للعمل (ظروف – الآلات – إمكانيات ) .

4- **مراعاة المشاكل النفسية والفسيولوجية للمرؤوسين:-** هناك من الموظفين من يعانون من مشاكل فسيولوجية أو عدم الاستقرار النفسي أو العاطفي مما يجعلهم فى حاجة إلى عناية خاصة .

5- **توثيق المخالفة بالأدلة والبراهين :-**

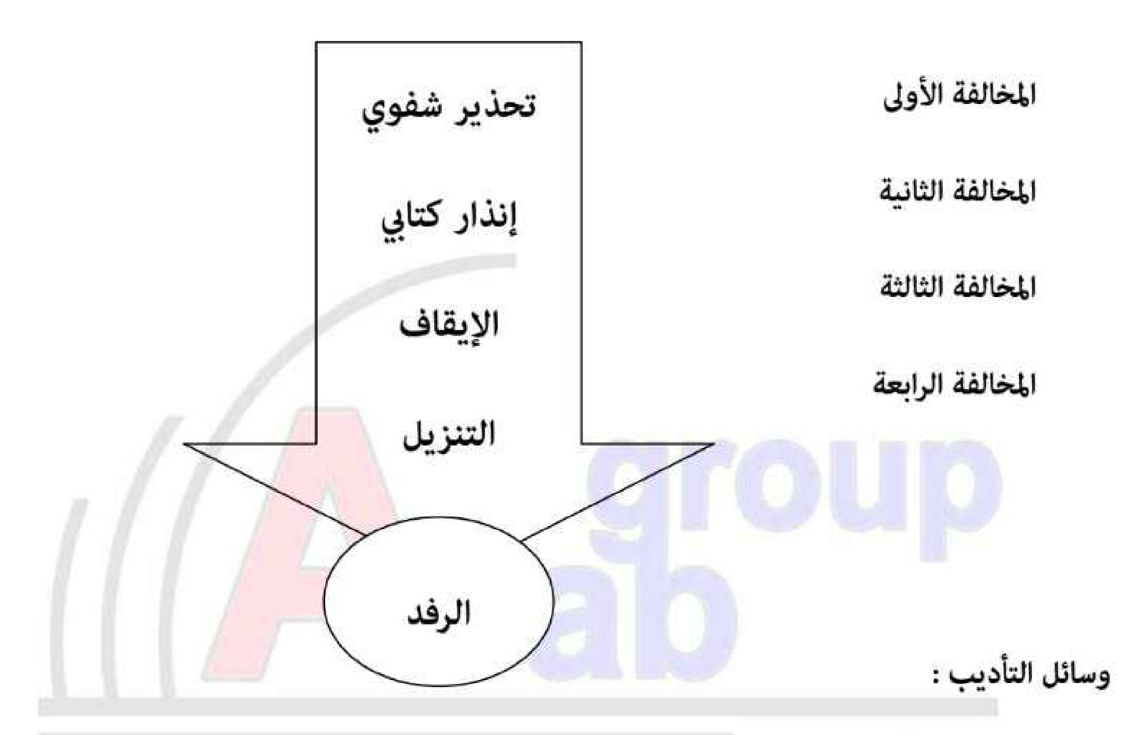
- ضرورة توافر كل الحقائق والبحث عن الإثباتات والأدلة الكاملة والدقيقة للمخالفة .

- دع الموظف يروى لك كل ما حدث بالكامل .

Arab group

- راجع ملف الموظف لترى ماذا فعل معه رؤساؤه السابقين أما الادعاء غير المؤيد بالأدلة والبراهين فيُعد غير كاف لتوقيع العقاب بالمخالفة.

**شكل مبسط للتأديب التدريجي**




**وسائل التأديب :**

- لفت النظر سراً.
- التأديب العلني .
- الإنذار الكتابي .
- القائمة السوداء .
- النقل.

**6- هدوء الأعصاب لحظة توقيع العقاب:-** يلزم على الرؤساء عند توقيع العقاب بمرؤوسيهم أن يتجنبوا اتخاذ أي موقف أو تصرف شخصي لان ذلك يعطى الإحساس للمرؤوسين بان هذا التأديب هو فى حقيقة الأمر انتقامي .

**7- عدم التمييز بين الموظفين فى المعاملة :-** من أسرع الممارسات التي تُضعف القيادة ويفقد بها الرئيس احترام مرؤوسيه وتهدد الروح المعنوية فى مجال العمل وتؤدى إلى الحيرة والبلبلة وعدم الثقة بل تهدد روح الفريق قيام الرئيس بتطبيق سياسة التأديب من خلال نزعة هوائية متصلبة .

**الشروط والأحكام التي تخضع لها شهادة التزام الموظف:-**

1. التزام الموظف بقوانين المؤسسة وأنظمتها والمحافظة على سمعتها.
2. تحلي الموظف بالصفات الأخلاقية والسلوكية النبيلة، كالمحبة، والصدق والعدل، والرحمة في تعامله مع الجميع.
3. اعتناء الموظف بالمظهر العام، والحرص على طلاقة الوجه ونظافة مكتبه.
4. حسن استقبال المراجعين والمتعاملين، وإتباع اللياقة في الحديث.
5. تسهيل معاملة المراجعين والمتعاملين وتحسين خدماتهم بكل السبل المتاحة.
6. عدم تناول الطعام على المكتب وإجراء مكالمات شخصية أثناء العمل...إلخ.
7. احترام زملاء العمل وتقديرهم، والتعاون معهم .
8. المحافظة على ممتلكات المؤسسة وحسن استخدامها.

## 9- همسات للمديرين وقادة الأعمال

**○ كن بشوشاً:-**

فالروح المرحة للرئيس الإداري غالباً ما تكون مصدراً كبيراً لخلق وتدعيم العزيمة لدى المرؤوسين لأنها تحدث نفس الأثر عندهم فهي تخلق جواً ملائما للفكر والتنفيذ، ومن المفاهيم الخاطئة أن ابتسامة الإداري تقلل من كرامته، ونحن لا نقصد هنا الابتسامة التظاهرية وإنما الابتسامة الحقيقية التي تظهر من قلب مرح .. إذا جاءك أحد موظفيك وأنت مشغول بعمل ولا يمكن أن تعطيه وقتك وطلبت منه أن يعود إليك بعد نصف ساعة فهل تطلب ذلك منه ببشاشة أم بشكل قاس وعلى وجهك عبوس و تقطيب ؟؟ (( تبسمك في وجه أخيك صدقة )).

**○ كن هادئاً:-**

كل منا يحب التعامل مع الشخص الهادىء لأننا نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه في الأوقات العصيبة (( ما كان الرفق في شيء إلا زانه وما نزع من شيء إلا شانه )) .

**○ كن ثابت المزاج:-**

إن الإداري الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه، فمن الخطر أن يكون الإداري متشائماً اليوم متفائلاً الغد ... لأن ذلك يجعل المرؤوسين في

حيرة من أمرهم ويشعرون هم أنفسهم بالتوتر والتقلب ((اللـهم إني أسألك الثبات في الأمر والعزيمة على الرشد )).

○ **لا تكن أنانياً:-**

إن الموظفين لا يثقون في الرئيس الإداري الأناني، خصوصا إذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أو أفكار تقدموا بها، إذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق الوظيفة التي يشغلها أنت فهل تتخلى عنها ؟؟ (( لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه )) .

○ **كن صادقاً:-**

إن الصدق لدى الإداري يولد الصدق لدى الموظفين ، فكل الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة تكون على المنضدة (( إن اللـه مع الصادقين )) .

○ **كن ذو كرامة:-**

ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الإداري على تصرفاته وإنما كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الإداري نحو وظيفته ، واحترامه لمسئوليتها وتقديره لأهمية عمله.

○ **كن حسن التصرف:-**

ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل ؛ لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه، ولا يقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة في العلاقات مع الآخرين، وإنما القدرة على

الاعتماد على المزاج الايجابي للفرد مثل الإخلاص والواجب والعدالة (( إن فيك خصلتين يحبهما اللـه ورسوله: الحلم والأناة )) .

○ **كن صبوراً:-**

إن الإداري الذي لا يتميز بالصبر يثير الانفعال في التنظيم فهو يطلب إتمام الأعمال بسرعة غير معقولة، وهذا غالبا ما يؤدي إلى الضياع والارتباك فقد قيل ((إن أكبر جهل للطبقات المتعلمة هو جهلهم للجهل)) فبعض الإداريين يتوقعون أكثر من طاقة وإمكانيات موظفيهم.

○ **كن حازماً:-**

يجب على الإداري أن يكون حازما في تصرفاته ولكن برقة، والحزم يظهر في استعداد الإداري لتحمل مسئولياته ومقابلة مشكلاته، ولا يقصد بالحزم عدم الإنصات للحقائق ، فهذا عناد (( فإذا عزمت فتوكل على اللـه )) .

○ **كن دقيقاً:-**

يجب على الإداري أن يتكلم بدقة وفي الموضوع دون لف أو دوران وإذا لم يكن هناك شيء يقال فانه من الضروري ألا يقول أي شيء حتى لا يقال انه (( لا يستحق الإنصات )) لا يتكلم أكثر من اللازم، وإذا تكلم فمن الضروري إعطاء فرصة للكلام لكي يُفهم من الآخرين (( لتقل خيرا أو لتصمت )).

**خصائص يجب أن تعرفها عن الموظفين الأذكياء :-**

**1- هم يعلمون جيدا" مدى قيمتهم في الشركة :-**

إن تكتيكات العمل التي يستخدمها هؤلاء الموظفون هي أقرب في ندرتها إلى المهارات التي احتكرها الحرفيون الأوربيون في العصور الوسطى من تلك المهارات التي كانت مطبقة في عصر النهضة الصناعية والتي كانت سهلة التداول والنقل، في إشارة لوعيهم أنّ قيمتهم تكمن في مهاراتهم التي يكنزونها .

**2- هم على دراية عالية بمصادر الشركات ويتحكمون بتوظيفاتها:-**

يعملون فقط في الشركات التي تعير اهتماماتهم الدعم المادي الوفير. وعندما لا يستطيعون الحصول على ذلك، فهم إما يغادرون أو يمعنون البحث ثم يمارسون حيلهم السياسية في حوكمة الشركات حتى يجعلوا من مشاريعهم في قمة أولويتها .

**3- يتجاهلون الهرم الوظيفي :-**

إن كنت، كقائدٍ للشركة، تحاول تحفيزهم بالألقاب والترقيات، فأنك ستجد ردة فعل أكثرهم باردة. لكن لا تفترض أن جميعهم لا يكترثون بالألقاب: إن بعضهم قد يكون حساس جدا" إذا لم تلقبه دكتور أو بروفيسور .

**4 - يتوقعون أن تفتح لهم أبواب الإدارة دائما:-**

إذا لم يستطيعوا التكلم مع المدير التنفيذي في الوقت الذي يظنون أنّه ضروري، سوف يتشكل عنده انطباع أن الشركة لا تأخذ عملهم على محمل الجد .

**5- لهم علاقات علمية و معرفية جيدة ومثمرة :-**

إنهم منخرطون بشبكات معرفية وعلمية عالية القيمة، فمن يعرفونه من العقول هو على نفس الأهمية مما بحوذتهم من علوم و تقنيات، في نفس الوقت الذي ترفع هذه العلاقات قيمة الشركة التي يعملون بها، فإنها تزيد من خطورتهم عليها .

**6- يضجرون أسرع من غيرهم :-**

أثناء توزيع المهام بين الموظفين، إذا لم تشركهم في تحديات فكرية وتستلهم أفكارهم في تحقيق أهداف الشركة، فإنك تجدهم سرعان ما يغادرون .

**7- لن يشكروك أبدا!! :-**

حتى لو كنت قائدا" ناجح، فأنهم وبحسب طبيعتهم (و بشكل غير متعمد) لن يشكروك. تذكر أن هؤلاء لا يحب أن يكونوا ضمن قيادة أحد ما، فانصحك بتقيّم نجاحك في قيادتهم عن بعد .

**ولتكن مديرا ناجحا.. فعليك بالأتي:-**

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصك واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى تكون قدوة حسنة لمرؤوسيك.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيك.
- تفويض السلطات لأطراف السلم الإداري.

- أن تكون طموحاً دون أن يغطي طموحك على طموح الآخرين، وصبوراً دون أن تجعل العاملين يفقدون الإحساس بإلحاح العمل وقيمة الوقت، وأن تكون حاضراً ومتاحاً لمساعدة كل من يحتاجك دون أن توحي بأنك كل شيء وأن العمل لن يتم بدونك.

**وأعلم أن مقومات الشخصية الناجحة تكمن في:-**

- **المعرفة:** فهي ضرورية لإدارة المنافسة المستمرة.

- **التصور الكوني:** فلا غنى عنه لمواجهة التعقيدات الناتجة عن المتغيرات.

-**الحس الثقافي:** فهو ضروري للانسجام مع الفرق المتنوعة الثقافات.

- **المـــرونة:** فهي أحد أهم أسباب التكيف والبقاء.

**فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.**

**المراجع:-**


- سام ديب وليم سوسمان ( الخطوات الذكية).
- ناصر محمد العدلي ( السلوك الإنساني والتنظيمي) .
- الإدارة للمبتدئين، كين بلانشارد.
- كتيب الجيب إدارة الأداء، بام جونز.
- من هنا ابدأ الاستقرار الوظيفي، باتريك فورسيث.
- إدارة الأعمال بالفطرة، ستيف جوتري.


**موضوعات من الإنترنت تحت العناوين الآتية:-**


- موضوع بعنوان (التحفيز..القوة الدافعة للتميز البشري) للدكتور: طارق السويدان
- موضوع بعنوان (الاتصال الفعال) دكتور عبد الفتاح دياب حسين – المجموعة الاستشارية العربية.
- موضوع (عشر نصائح لرفع الروح المعنوية للموظفين - شبكة أنا مسلم للحوار الإسلامي.
- موضوع من الإنترنت بعنوان...العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي.


Arab group

الروابط المستخدمة في الإعداد:-

- http://www.brydah.com/ib/showthread.php?t=60196
- http://www.saaid.net/aldawah/t21.htm
- http://bachir08.ba7r.org/t9-topic
- http://www.islammemo.cc/2006/06/23/4226.html
- http://www.hrdiscussion.com/hr2641.html
- http://bafree.net/alhisn/showthread.php?t=58069&page=1
- http://www.amalgate.org/forum/viewthread.php?forum_id=4&thread_id=12
- http://www.abunawaf.com/post-9499.html
- http://lolojahwar.blogspot.com/2012/06/blog-post_4621.html

Arab group